



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UNICEUB
FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
LINHA DE PESQUISA: GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES
ÁREA: ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Ana Carolina Martins Veras
20952163

Processo Sucessório e seus Fatores: na visão dos sucessores da empresa
Água Vida

BRASÍLIA
2013

ANA CAROLINA MARTINS VERAS

**Processo Sucessório e seus Fatores: na visão dos sucessores da empresa
Água Vida**

Trabalho de conclusão de curso (TCC)
apresentado como um dos requisitos
para a conclusão do curso de
Administração de Empresas do UniCEUB
– Centro Universitário de Brasília.
Orientador: Gilberto Gomes GuedesMsc.

**BRASÍLIA
2013**

ANA CAROLINA MARTINS VERAS

**Processo Sucessório e seus Fatores: na visão dos sucessores da empresa
Água Vida**

Trabalho de conclusão de curso (TCC)
apresentado como um dos requisitos
para a conclusão do curso de
Administração de Empresas do UniCEUB
– Centro Universitário de Brasília.
Orientador: Gilberto Gomes GuedesMsc.

Brasília, _____ de _____ 2013

Banca Examinadora

Prof.: Gilberto Gomes GuedesMsc.

Prof.(a) :
Examinador.(a):

Prof.(a) :
Examinador.(a):

RESUMO

O presente trabalho científico abordou sobre a empresa Água Vida, uma empresa familiar que passou por todo o processo sucessório, ocasião em que os sucessores envolvidos foram atingidos pelos fatores conseqüentes do referido processo sucessório. Sendo assim, o objetivo geral do trabalho foi apontar os fatores do processo sucessório que afetam diretamente a gestão da empresa Água Vida sob a ótica dos sucessores. Com a finalidade de contribuir para o perfeito entendimento do processo em análise, o trabalho trouxe em seu desenvolvimento uma contextualização de empresa familiar, o conceito de processo sucessório e a definição de sucessores. O método aplicado foi o de pesquisa qualitativa de cunho exploratório. Foi aplicado um questionário e entrevista para a coleta de dados com intuito de analisar sob a ótica dos sucessores quais fatores afetou a gestão da empresa Água Vida. Entre os fatores identificados pelo estudo estão: gestão de poder bastante centralizada em razão da falta de vontade do sucedido de passar a empresa para o sucessor; falta de treinamento e preparo planejados para os herdeiros; contratação de profissionais incompetentes, visto que foram contratados meramente em razão de pertencerem à família, com a deficiência de estar sem treinamento; herdeiros que não querem assumir ou que tem medo e querem sempre o patriarca por perto.

Palavras- Chave: Empresa Familiar. Processo Sucessório. Fatores.

1 INTRODUÇÃO

Sucessão é uma fase complicada na vida das empresas familiares tendo em vista a transferência de poder de capital para as novas gerações. E essas novas gerações precisam querer assumir essa nova etapa da empresa. Não só querer assumir, mas ter capacidade para a gerir a empresa, porém muitas vezes não é assim que ocorre, podendo-se verificar que não existe preparo para tal função. Quando os herdeiros não têm preparo acaba surgindo uma série de fatores que podem afetar diretamente a empresa em seu processo sucessório, por falta de planejamento. Por isso é importante o planejamento da sucessão. Mas o que é o processo sucessório?

A sucessão é o processo pelo qual o sucedido, ou seja, o proprietário passa a empresa ao sucessor, um processo em que o planejamento é imprescindível. Nesse sentido sucessão deve ser entendida como “um processo contínuo, em que a capacidade de preparar, com antecipação, a empresa, o gestor e o sucessor é o fator primordial para a consolidação do processo e da organização” (PALOMO, 2002, p.29).

O presente artigo científico abordará uma empresa familiar em processo sucessório que afeta a gestão da empresa de ginástica Água Vida do DF. A pesquisa tem como problema o seguinte questionamento: quais os fatores do processo sucessório que afetam diretamente a gestão da empresa Água Vida sob a ótica dos sucessores?

O objetivo geral da pesquisa é avaliar os fatores do processo sucessório que afetam a gestão da empresa Água Vida sob a ótica dos sucessores.

Complementam o objetivo geral vem os objetivos específicos: conceituar empresa familiar; definir processo sucessório e sucessores; apresentar um breve histórico da situação atual da empresa; destacar os fatores que interferem na sucessão familiar, consoante a visão dos sucessores.

Na justificativa do artigo é apontada a importância do estudo no âmbito acadêmico, pois a existência de empresas familiares é grande e vem crescendo cada vez mais. É necessário um estudo e um preparo gerencial adequado para compreender também essa relação da vivência, dos conflitos entre a prática gerencial e as relações familiares (SILVA, 2010). A maioria das empresas

familiares desaparece ou são vendidas pelo mau gerenciamento do processo sucessório, pelo fato de seus donos não saberem lidar com o processo sucessório. O estudo objetiva, ainda, trazer clareza para a empresa a fim de que ela possa utilizar os fatores positivos do processo sucessório e minimizar os negativos.

O artigo tem importância para organização, pois a sucessão de uma empresa familiar é um problema histórico que ronda permanentemente a vida útil e produtiva de um segmento econômico que congrega mais de 90% das empresas em geral, segundo autores tradicionais (LODI, 1987; BERNHOEFT, 1989; COHN, 1991).

Assim, o conhecimento abordado pelo estudo torna-se necessário para a sociedade, já que é um tema que engloba mais da metade das empresas do mundo. Ter conhecimento dessa estatística fez crescer também o interesse pelo tema do artigo.

O método de pesquisa do presente artigo é do tipo qualitativa e de cunho exploratório, pois busca levantar informações sobre um determinado objetivo e o estudo de caso usa uma variedade de fontes de informação. Como uso das técnicas de pesquisa, questionário e entrevista.

Este artigo é composto por introdução que consiste na apresentação do tema, problemática do artigo, objetivo geral, objetivos específicos a serem abordados. Na justificativa é dar importância do estudo do tema na área gerencial, acadêmica e social e uma breve citação da metodologia a ser utilizada. No desenvolvimento o referencial teórico trará o conceito de empresa familiar, processo sucessório, sucessores e os fatores positivos e negativos de uma sucessão familiar para mostrar na visão dos autores a problemática do artigo. A metodologia trará os conceitos dos objetivos específicos de forma qualitativa usando a técnica bibliográfica e fonte secundária e apresentar o histórico da empresa de forma qualitativa com técnica documental com fonte secundária e por meio de questionário e entrevista com fonte primária irá buscar os fatores da sucessão na empresa. A análise de dados irá comparar o que foi coletado ao que foi encontrado na teoria.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empresa Familiar

Família e empresa como unir esses dois sistemas? De acordo com Bornholdt (2005) é a habilidade em unir os diferentes interesses com as decisões em comum assim mantêm-se a produtividade e a harmonia dos sistemas.

A empresa familiar muitas vezes nasce de um sonho ou vem como desafio para uma pessoa ou um grupo (BORNHOLDT, 2005).

Uma característica importante para a empresa familiar é dar continuidade ao negócio que para o fundador da empresa é como dar continuidade do sonho dele (RICCA, 1998).

No mundo existem várias empresas familiares. Na visão do Bornholdt (2005) a maioria dos donos das empresas concilia trabalho com amor e fazem disso uma obra de vida. Uma empresa familiar, então, implica vínculos além de societário e econômico.

Empresa familiar tem dois sentidos que são o sentido amplo e o sentido restrito. No amplo tem a participação dos acionistas, ou seja, não tem vínculo com a família. Já a restrita é as empresas que sua gestão está toda dentro do grupo familiar (BORNHOLDT, 2005).

Em empresa familiar o primordial é o sangue familiar essa aliança familiar é elemento chave que relacionado a outros elementos é o que vai determinar o direito a sucessão para os cargos de direção geralmente ocupados pela esposa, filhos e parentes do atual diretor (RICCA, 1998).

O valor maior dessas empresas é o da família, Dessa forma, as decisões tomadas no âmbito da empresa, refletem a reputação e a cultura da família. Assim, por serem parentes, seus membros se sentem responsáveis pela empresa e se sentem mal se ocorrerem prejuízos (RICCA, 1998).

Existe um ciclo de vida nessas empresas consistente em renovação, integração e inovação e esse ciclo de vida dessas empresas está relacionada a fatores internos e externos que independem da posição da geração da empresa se está na primeira, segunda ou terceira geração (BORNHOLDT, 2005).

Empresa nenhuma fica no mercado com brigas, disputas de poder constante, descumprimento da cultura organizacional, ou seja, sem respeito (BORNHOLDT, 2005).

Talvez as piores características de empresas familiares sejam a competição e a censura de ter muitas pessoas pertencentes à família (RICCA, 1998). Por isso é importante também cada parente tenha sua posição definida na empresa a fim de não ter seu relacionamento familiar afetado (RICCA, 1998).

Nesse sentido, nota-se a importância de preparar com antecedência a sucessão. Se isso não ocorrer, várias consequências podem prejudicar a empresa familiar (RICCA, 1998).

2.2. PROCESSO SUCESSÓRIO

Sucessão é “o processo de substituição do pioneiro, patriarca, criador, fundador da empresa ou do grupo empresarial, com a incumbência do sucessor dar continuidade à obra criada, projetada e administrada pelo empreendedor (pioneiro, patriarca, etc.) dentro de um determinado período de tempo” Aquino (1987 apud RIZZO, 2000, p.148).

As sucessões segundo art.1.786 do Código Civil Brasileiro proclama: “A sucessão dá-se por lei ou por disposição de última vontade”. Pois dependendo da sua fonte, poder ser legítima (por lei) ou testamentária (última vontade). Sendo a legítima a mais utilizada pela cultura das empresas no país.

Gonçalves (2000), diz que não existe padronização para o planejamento do processo de sucessão, pois, cada empresa tem sua natureza. O fundador deve deixar a sucessão acontecer logo para que tenha nessa transição um planejamento. O fundador resiste à sucessão por achar que está perdendo sua identidade e seu valor ou por medo do negócio falir nas mãos do herdeiro (ÁLVARES et al, 2003).

Gonçalves (2000) alega que quanto mais o fundador fica na empresa mais o herdeiro se torna dependente e inseguro para tomar as decisões. Por isso é necessário uma profissionalização dos herdeiros para que possam futuramente liderar a empresa (BERNHOEFT, 1996).

Bernhoeft et al (1987), diz que a profissionalização deve ser feita fora da empresa para o herdeiro conhecer outras visões e passar para a empresa. Contra essa idéia Lodi (1994) aponta que é necessária uma preparação da atitude e isso é feito dentro da empresa.

O processo sucessório deve ser “considerado como uma etapa importante para a sobrevivência das empresas familiares, necessitando de medidas preventivas para que as empresas seja passada com sucesso” (ANTONIALLI, 1998).

Leone (1991) afirma que é uma transferência de poder e capital entre a geração que atualmente dirige e a que virá a dirigir, planejada ou não.

Para Bornholdt (2005, p.59) “apesar de todos os conhecimentos divulgados sobre os processos sucessórios, ainda é relativamente desconhecida a melhor forma de preparar o sucedido.”

2.3 DEFINIÇÃO DE SUCESSORES

Para ocorrer à sucessão é necessário que o sucedido passe a empresa para o sucessor e que o sucessor tenha desejo próprio de assumir (BORNHOLDT, 2005).

Esse processo só ocorre de forma correta se ambos têm maturidade para enfrentar essa nova fase da empresa. (BORNHOLDT, 2005).

O trabalho de “discutir um processo sucessório para adequar papéis diferentes no decorrer do tempo, de acordo com as maturidades e de forma planejada, isso vem antes da sucessão” (BORNHOLDT, 2005, p. 47).

Basicamente sucessor é aquele que irá assumir a empresa do sucedido seja ele filhos, filhas, esposas, primos; netos (as) e primos de segundo grau; bisnetos e primos de terceiro grau.

Características como tempo, o que o futuro irá trazer para ambos sucessores e sucedidos, a diferença de idade, a inovação com a entrada de novas tecnologias com o que já vinha dando certo tem uma visão diferente entre pais e filhos. E essa visão de “velho” e “novo” é um mito, pois um vem para complementar o outro (BORNHOLDT, 2005).

Para que esse complemento da passagem de pai para filho, de “velho para novo”, ou seja, o processo de sucessão aconteça de uma forma mais fácil o Antonialli (1998) sugere uma série de preparos para o sucessor fazer como: período inicial de experiência fazer em outro lugar que não seja os negócios da empresa, depois fazer um dentro da empresa conhecendo todas as demais áreas para ter um domínio sobre as diversas áreas das empresas; dentro da pirâmide de escala operacional, tático e estratégico começar pelo operacional; ampliar o currículo; desenvolvimento da liderança e um treinamento acadêmico contínuo da formação intelectual.

2.4 FATORES DO PROCESSO SUCESSÓRIO

Garcia (2001) aponta que empresas familiares surgem principalmente por dois fatores motivacionais que são: vontade de aproveitar uma oportunidade visto como um desafio de vida e o interesse da independência, ou seja, ser o patrão e ter o seu próprio negócio. Ricca (1998, p.42) “afirma que uma empresa familiar tem seus pontos fortes e fracos.”

Nos pontos fortes tem: esforço e sacrifício dos membros da família; lealdade dos empregados; possibilidade de decisões rápidas; padrões de comportamentos que reforçam um laço com a sociedade.

Nos pontos fracos: nepotismo constante; falta de atitude diante dos desafios; poder centralizado; como passar a empresa para o herdeiro (é necessário um planejamento).

Para Sprungli (1979, p.18 apud ANTONIALLI,1998,p.5):

As dificuldades típicas com que lidam as empresas familiares o autor cita alguns “pecados capitais” que se não forem bem trabalhadas, podem pôr em risco a segurança da empresa, as quais seriam: confundir os interesses da família com os da empresa; não trabalhar quando se é membro da família; apresentar a conta de maneira a não pagar, se possível, nenhum imposto nem sequer perguntar-se sobre os resultados efetivos; não determinar objetivos precisos; não dar atenção aos financiamentos; não ceder lugar.

1-Buscar uma pessoa com a mesma cultura da empresa:

“O sucedido deve busca pessoas com os mesmos valores, visão de negócio ou pessoas moldáveis e adaptáveis a postura que a empresa busca” (FLEURY, 1996, p.27).

2-Ter o dono por perto:

Para Palomo (2002) outro fator importante é ter a visibilidade do dono, ou seja, ter a visão do patriarca por perto para trazer tranquilidade nas decisões, vai ser o ponto de equilíbrio para o sucessores .

3-O fundador não querer passar o poder:

De acordo com Rizzo (2000, p.153) “os patriarcas relutam em entregar o poder e dificultam a ascensão da nova geração.”

Na visão de Fritz (1993 apud RIZZO, 2000, p.148) “para que haja continuidade em uma empresa familiar, uma geração deve desejar abrir mão e outra deve assumir a direção.”

4-Rivalidade entre irmãos:

Para Rizzo (2000, p.150) “a rivalidade entre os irmãos desorienta os profissionais.”

5-Decisões divergentes:

Segundo Lodi (1973 apud RIZZO, 2000, p.150) “tanto o pai como o filho deve ter consciência dos problemas existenciais e necessidade de afirmação tanto de um como de outro.”

6-Não ter o comprometimento dos sucessores:

Ainda na visão de Rizzo (2000, p.151) “sem o comprometimento da família, a transferência da empresa para um de seus membros tem uma chance significativamente maior ao fracasso.”

7-Contratar familiares incompetentes:

Não é porque é da família que o parente vai ser contratado. De acordo com Rizzo (2000, p.152) “a família deve respeitar e entender que a empresa não deve sofrer pressões para empregar parentes incompetentes ou despreparados.”

8-Outro fator importante é não possuir uma formação adequada (SILVA Junior, 2003, p.63).

“É necessário ter o preparo do filho para o cargo, mas é necessário que a formação seja o que o sucessor quer e a universidade deve ser orientada pelo perfil vocacional e não pelo que a empresa precisa” (RIZZO, 2000, p.152).

9-Mistura dos interesses de família e empresa:

Nas empresas familiares é observado um elevado grau de conflitos misturando interesses familiares com os empresariais (Silva, 2003).

10-Crise de sucessão, de liderança e de identidade:

De acordo com Silva (2003, p.64) “a geração que assume o comando da empresa ainda está se adaptando às mudanças decorrentes do processo sucessório, não possui um líder formado e em condições de conduzir a empresa.”

2.5 Histórico da empresa

A empresa surgiu em 13 de Abril de 1983 com o sonho do fundador Gilson Pacheco Soares em ter sua própria academia. Ele possui graduação e mestrado na área de educação física. Ministrou por um tempo no Clube Vizinhança localizado, no Guará I-DF. No começo ele não tinha renda e dava aula muitas vezes só para um aluno. Foi então, quando ele resolveu pedir uma parte do empréstimo a um de seus irmãos e outra parte a sua sogra. Construiu a academia que atualmente está no mercado, há 30 anos, com a missão de proporcionar bem-estar e qualidade de vida aos seus alunos.

A empresa tem em sua cadeia hierárquica composta por: quatro donos dois diretores gerais que são Gilson Pacheco Soares e Joana Maria Martins Pacheco Soares e seus dois filhos e herdeiros Bárbara Martins Pacheco Soares e Iuri Martins Pacheco Soares, todos dois coordenadores da academia, atualmente a academia possui um quadro na base de trinta e cinco professores, quatro recepcionistas, contando com quatro auxiliares de serviços gerais e outro três funcionários que fazem trabalhos diversos dentro da academia.

A pesquisa tem por objeto ligar os temas abordados dentro desta pesquisa científica, onde temos como problema mostrar quais os fatores do processo sucessório que afetam na gestão dessa empresa Água Vida na visão dos sucessores que são os herdeiros Bárbara Martins e Iuri Martins.

3. METODOLOGIA

A pesquisa adotada foi de tipologia exploratória por trazer uma familiaridade com o problema (GIL, 1999). Ainda com Gil (1999) traz vários aspectos relativos ao estudo e nas entrevistas é com pessoas que tiveram experiências com o tema estudado.

O método de abordagem foi qualitativo. De acordo com Gil (1999) pesquisa qualitativa: é se deparar com um cenário real e um sujeito onde vai ser indissolúvel traduzir em números essa subjetividade do sujeito. A interpretação dos dados é básica no processo de pesquisa qualitativa, pois não utiliza o uso de estatísticas.

E seu significado são os focos principais de abordagem. Quanto aos meios técnicos de investigação a pesquisa foi adotada com materiais bibliográficos publicados, revista acadêmica e artigos científicos e como fonte de pesquisas foram utilizados dados secundários buscados em sites como ANPAD, SCIELO, EBSCO, Google Acadêmico e a biblioteca do UniCeub sem restrição com relação ao ano de publicação e utilizando palavras chaves como: sucessão familiar, processo de sucessão, gestão e tipos de gestão e empresas familiares para melhor análise das posições do problema. Como delineamento da pesquisa foi usado fontes bibliográficas como livros, revista acadêmica e site.

Como técnica de coleta de dados foi feito um questionário de escala likert sendo 1 para discordo e 5 para concordo e como complemento uma entrevista semi-estruturada deixando aberta a entrevista para um surgimento de mais perguntas. As perguntas foram feitas aos sucessores da academia Água Vida. O roteiro foi proposto pela própria autora da pesquisa. O questionário iniciou com a história da empresa até os tempos de hoje e veio com a pergunta de como os sucessores enxergam a empresa hoje no mercado e as outras perguntas relacionadas aos fatores da sucessão na visão dos sucessores como: se tiveram o desejo de assumir a empresa, como foi construída a carreira profissional deles, se tiveram algum treinamento, se a sucessão na visão dos sucessores gerou algum fator na Gestão deles em algum momento e se geraram quais deles.

Realizou-se por meio de um questionário com a presença dos sucessores e a pesquisadora sendo o questionário aplicado a cada sucessor por vez. O encontro foi feito no mês de abril de 2013 com o questionário já com as perguntas fechadas, mas durante a resposta ao questionário podendo surgir outras perguntas e respostas. Foi disponibilizada como local uma sala da própria academia Água Vida-DF. A duração da aplicação do questionário foi cerca de 30 a 40 minutos para cada sucessor e foi no período da manhã. Foi utilizado o papel do questionário e caneta para responder ao questionário. As perguntas foram direcionadas com o intuito de responder a problemática: Quais os fatores do processo sucessório que afetam diretamente a gestão da empresa Água Vida sobre a ótica dos sucessores?

O questionário e a entrevista foram feitos com a ferramenta Microsoft Word. Depois da aplicação do questionário foi feita uma entrevista para contribuição na coleta de dados do questionário. O trabalho será interpretado com base nas contribuições teóricas pois só com base nelas é que os dados poderão ser organizados segundo um quadro de referencia (GIL, 2002). Usando como técnica de análise de dados a interpretação dos dados no caso do que foi respondido no questionário e complementado na entrevista em paralelo com a teoria apresentada anteriormente.

4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados foi coletada a partir de um questionário e como complemento de cada pergunta foi feita a entrevista para enriquecer o trabalho e complementar os dados coletados. Os dois sucessores responderam a todas as perguntas dentro de uma escala likert. A escala recebeu o nome devido a um questionário explicado por Rensis Likert Essa escala é de fácil utilização. De acordo com Gil (1999) é uma escala fácil para elaboração e com caráter ordinal onde os participantes vão concordar ou discorda de alguma coisa.

Na questão que fala sobre o momento dos sucessores assumirem o poder, o fator é: vocês assumiram a empresa por serem os sucessores? Os dados mostraram que os dois sucessores responderam que concordam em partes, para o entrevistado 1 concorda em partes porque não assumiu só por ser o sucessor mas por querer dar continuidade ao que a família construiu e por querer trabalhar nesse ramo. Já o entrevistado 2 concorda em partes em ter assumido por ser o sucessor pois ele assumiu por não saber ainda o que quer para sua carreira e ainda está concluindo sua graduação de educação física e ainda não tem definido se vai continuar na empresa, se vai tentar na carreira de professor, mas se for essa carreira de professor será na própria empresa, ou se vai ingressar na carreira pública como professor de educação física.

Isso remete a afirmação ao que foi dita pelo autor que uma característica importante para a empresa familiar é dar continuidade ao negócio que para o fundador da empresa é como dar continuidade do sonho dele (RICCA, 1998). Só que este é o grande problema entre o fundador e as próximas gerações, pois o fundador por sua maioria é uma pessoa com característica empreendedora de querer ter seu negócio, ser “seu próprio patrão” e por ser o criador do negócio transmite uma emoção de querer que seus filhos sustentem e dê continuidade ao negócio. Dentro dessa idéia diz Fritz (1993 apud RIZZO, 2000, p.148) “para que haja continuidade em uma empresa familiar, uma geração deve desejar abrir mão e outra deve assumir a direção.” Os dois sucessores foram de comum acordo em dar continuidade ao negócio da família dando assim continuidade ao sonho do sucedido.

Ainda com a questão que fala sobre o momento dos sucessores assumirem o poder. O fator é: assumiram a sucessão por desejo seu? Os entrevistados concordaram em partes também. A entrevistada 1 disse que além disso é porque queria ajudar o pai a dar continuidade ao negócio do pai. O entrevistado 2 disse que não foi um desejo, sonho, encarou mais como um desafio mesmo e por não ter outras opções ainda de renda para ele. A empresa familiar nasce de um sonho do fundador só que esse fundador quer passar a empresa e cobrar que os sucessores já tenham gosto pelo negócio, mas isso é um processo demorado, pois às vezes não é o sonho deles. Assim assumem o posto como sucessores mas encarando como um desafio em manter a empresa no mercado. E assim também mostra o autor ao citar que empresa familiar muitas vezes nasce de um sonho ou vem como desafio para uma pessoa ou um grupo (BORNHOLDT, 2005).

Ainda com o mesmo autor ele cita que para ocorrer a sucessão é necessário que o sucedido passe a empresa para o sucessor e que o sucessor tenha desejo próprio de assumir (BORNHOLDT, 2005). Nos dados coletados mostram a entrevistada 1 mais determinada em querer assumir em relação ao entrevistado 2 que assumiu sem muita responsabilidade diante dos negócios. É fato que se os sucessores assumirem por desejo próprio fica mais fácil e harmonioso toda a gestão da empresa mas caso isso não ocorra é melhor que o fundador pense em outras pessoas para assumirem ou não cobrar logo resultados dos sucessores afinal estão começando agora e não têm a experiência que um fundador tem. Seguindo essa ideia vem a necessidade de um treinamento dos sucessores para facilitar esse processo sucessório e é justamente o que o próximo tópico abordará.

A questão relacionada ao treinamento o fator é: ter um treinamento em todas as áreas de gestão da empresa melhora o processo de decisão e ajuda os sucessores a ter uma visão do que fazer, quais decisões tomarem para cada área. Nessa afirmação os dois entrevistados responderam que concordam. A teoria traz Ricca (1998, p.42) que afirma ao passar a empresa para o herdeiro (é necessário um planejamento). É necessário planejar todo o processo sucessório para dar uma base para os sucessores sentirem a segurança em assumir a empresa sem medo de errar. Na visão de Antonialli (1998) é importante os sucessores buscarem

no período inicial de experiência fazer em outro lugar que não seja os negócios da empresa, depois fazer um dentro da empresa conhecendo todas as demais áreas para ter um domínio sobre as diversas áreas das empresas; dentro da pirâmide de escala operacional, tático e estratégico começar pelo operacional. Pegando a idéia do autor de fazer uma experiência em outro lugar seria interessante aplicar para o entrevistado 2 que está mais em dúvida sobre sua carreira profissional talvez ajude tirando a pressão de fazer alguma coisa errada dentro da própria empresa .

Na questão que fala sobre a busca de conhecimento, fator é: foi percebida a necessidade de aprimoramento do conhecimento para o melhor desempenho da carreira. Os dois entrevistados responderam que concordam com a afirmação. Tanto concordam que a entrevistada 1 falou que para assumir a empresa no cargo de direção ela buscou fazer uma pós-graduação que lhe ajudou muito. Ela viu que só a graduação não lhe daria as noções básicas de gestão que ela precisava para assumir a empresa. A necessidade veio porque a graduação dela foi de educação física mas ela quis seguir para área gerencial então buscou a pós-graduação em gestão empresarial e o entrevistado 2 está concluindo a faculdade de educação física e faz vários cursos de gestão para sempre ficar atualizado. Antonialli (1998) fala na importância do desenvolvimento da liderança e uma busca acadêmica contínua da formação intelectual. É de suma importância essa continuidade na busca por conhecimento pois é o que vai dar segurança aos sucessores. Outro autor que justifica esse fator de ter que buscar conhecimento é o Rizzo quando diz que “é necessário ter o preparo do filho para o cargo, mas é necessário que a formação seja o que o sucessor quer e a universidade deve ser escolhida pelo perfil vocacional e não pelo que a empresa precisa.” (RIZZO, 2000, p.152)

Para as questões de múltipla escolha deram os seguintes resultados de fatores:

Para esforço e sacrifício dos membros da família: os dois entrevistados responderam que este fator afeta diretamente na gestão deles. Eles ainda complementam “é daqui que vivemos, construímos um patrimônio e daqui tiramos para investir em outras coisas. Ricca (1998) afirma que uma empresa familiar tem seus pontos fortes e fracos. E este é um ponto forte, pois desde o fundador é

empenhado um grande esforço para a realização de seu sonho e o sacrifício é constante em manter a empresa no mercado, pois depende do empenho de toda a família para sustentar a empresa. Membros da família muitas vezes fazem sacrifícios de disponibilizar recursos até financeiros que seria difícil de conseguir se não fosse dessa forma por meio da família. O esforço vem também da responsabilidade e medo de fazer algo de errado e arrisca muitas vezes a única renda da família ou todo seu patrimônio.

No fator de lealdade dos empregados:

O entrevistado 2 apontou como um dos fatores mais relevantes e complementou dizendo que é algo que sempre foi cobrado e observado pelo menos pela maioria dos profissionais. A lealdade é um fator fácil de observar nas empresas familiares principalmente as micro empresas sempre tem algum membro da família ou o próprio dono no caixa ou na área financeira. Ricca (1998) diz que a lealdade e obediência dos empregados é importante na tradição e cultura da empresa deixando muito mais forte. É interessante lembrar em relação a lealdade de empregados que ficam na parte financeira que geralmente são membros da família por esse motivo acredita-se que se é da família não vai haver desfalques no caixa.

No fator de ter a presença do patriarca:

O entrevistado 2 apontou o fator ter visibilidade do patriarca para tranquilizar nas decisões da empresa. Isso ocorre muitas vezes porque o fundador não quer passar o poder, mas ao mesmo tempo é bom ter essa participação para ir formando os sucessores e dando mais segurança para assumirem posteriormente.

De acordo com Rizzo (2000, p.153) “os patriarcas relutam em entregar o poder e dificultam a ascensão da nova geração.” Como já havia citado é bom ter o patriarca por perto para dar base as sugestões mas em um determinado tempo ele vai ter que enxergar que tem que ocorrer a sucessão e esse processo quanto mais tarde adiar pior para a empresa e assim afirma Fritz (1993 apud RIZZO, 2000, p.148) “para que haja continuidade em uma empresa familiar, uma geração deve desejar abrir mão e outra deve assumir a direção.”

No fator de falta de atitude dos desafios:

A falta de atitude diante dos desafios foi um fator também levantado que afeta na gestão da empresa deles e para o entrevistado 2 ele apontou ainda como relevante dizendo que fica difícil tomar atitudes ousadas com o comportamento de determinadas lideranças. Ricca (1998) coloca a falta de reação rápida para novos desafios como por exemplo no desenvolvimento de novos mercados mas vem a barreira da família por ser já identificada por certo tipo de produto não dando assim oportunidade as mudanças no mercado.

Essa falta de atitude na empresa analisada ocorre mais por barreiras que o fundador coloca por não quer arrisca. Idéias boas a empresa até tem, mas não aplica. Em relação ao que Ricca falou de mudanças no mercado a empresa se sustenta a partir de mudanças porque se ficar a mesma coisa acaba perdendo para o concorrente. É onde entra os sucessores com uma visão nova do mercado e cheio de idéias que podem dar certo basta terem atitude e encarar os riscos e planejar cada tomada de decisão.

No fator do poder ser centralizado:

O entrevistado 2 apontou como um fator relevante o poder ser centralizado e complementou que fica difícil tomar certas atitudes sem saber se vai ou não dar certo, pois quem tem o poder não quer correr o risco de errar e acaba sofrendo a consequência de não acertar. De acordo com Ricca (1998) é a dificuldade de transferir o poder para a próxima geração ou a dificuldade de delegar achando que só o dono que sabe o que fazer assim não corre riscos nem inova. Esse fator engloba outros fatores já citados como falta de atitude, medo de inovar, medo da mudança, o fundador não querer passar o poder. Esses fatores vão se interligando e afetando a gestão da empresa com uma série de problemas .

No fator de misturar os interesses da família com os da empresa:

Os dois entrevistados respondem como o fator mais relevante de todo. A entrevistada 1 disse que é misturar a relação pessoal da profissional. O entrevistado 2 disse que pelo aspecto negativo, na sua visão é o que mais afeta, pois se você tem a capacidade de diferenciar o ambiente “casa” do “trabalho” e os outros membros não, nenhum dos dois irão funcionar bem, o ideal é saber separar as coisas. Nas empresas familiares é observado um elevado grau de conflitos misturando interesses familiares com os empresariais (JUNIOR, 2003). A

empresa tem esse péssimo costume de misturar por exemplo o dinheiro pessoal do dinheiro do caixa da empresa. Na relação de pai e filho o pai não dar advertência por ser filho sendo que seu filho no trabalho deve ser visto como mais um dos colaboradores da empresa e não um membro da família.

No fator de rivalidade entre irmãos:

A rivalidade entre irmãos foi apontado como fator só para a entrevistada 1 onde ela diz que discuti muito com o irmão porque ele não respeita as ordens dela só vê ela como irmã e não como uma membro da empresa. Para Rizzo (2000, p.150) “a rivalidade entre os irmãos desorienta os profissionais.” Esse fator a meu ver é como o mais relevante no momento, pois cada sucessor assumiu por um determinado motivo, eles não conseguem uma boa convivência em família e por já ter conflitos em casa eles acabam levando para a empresa. Os sucessores discutem direto dentro de casa e dentro do ambiente profissional também o que é péssimo para a empresa, pois nunca concorda em nada e o clima organizacional fica pesado.

No fator de conflitos entre pai e filho:

As decisões divergentes entre pais e filhos foram apontadas pelos entrevistados como fator que atinge a empresa, pois o pai tem a experiência e não quer assumir riscos e os filhos querem inovar. Segundo Lodi(1973 apud RIZZO,2000,p.150) “tanto o pai como o filho deve ter consciência dos problemas existenciais e necessidade de afirmação tanto de um como de outro.” Ricca (1998,p.48) diz “pouca liberdade para sair fora dos trilhos” .O correto é os dois seguirem a mesma linha de pensamento para o clima organizacional ficar mais agradável e produtivo e assim as decisões a serem tomadas provavelmente vão dar mais certo. É só um confiar no profissionalismo do outro.

No fator da contratação de familiares:

A contratação de familiares incompetentes só a entrevistada 1 assinalou com um fator que afeta a gestão da empresa. Ela fala que vai com a intenção de ajudar um membro da família e muitas vezes esse membro prejudica a empresa ou porque não se adaptou a cultura ou por pura incompetência profissional. A empresa pode ficar contaminada por membros que não tem profissionalismo para a função (RICCA, 1998). Não é certo prejudicar a empresa contratando gente

incompetente só porque tem que ajudar os parentes,é só ajudar de outras formas que não seja colocando dentro da empresa.Tem muitos que são ajudados e fazem é sérios prejuízos na empresa e ainda não dão valor à ajuda.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou mostrar, com uma linguagem clara, direta e objetiva a problemática que era quais os fatores do processo sucessório que afetam diretamente a gestão da empresa Água Vida sobre a ótica dos sucessores. Dentro desta problemática o trabalho finalizou com êxito, pois identificou os seguintes fatores do processo sucessório: esforço e sacrifício dos membros da família, lealdade dos empregados, terem a visibilidade do patriarca para tranquilizar nas decisões da empresa, falta de atitude diante dos desafios, poder centralizado, misturar os interesses da família com os da empresa, decisões divergentes entre pai e filho, rivalidade entre irmãos, contratar familiares incompetentes, a necessidade de ter um treinamento em todas as áreas de gestão e a busca de conhecimento para aprimoramento da carreira. Esses fatores foram amplamente analisados e discutidos durante o trabalho, alcançando o objetivo geral proposto inicialmente.

Foi reconhecido também que dentro de um processo sucessório podem ocorrer muitos outros fatores não citados e ao mesmo tempo e não tendo a necessidade de serem sempre os mesmos levantados nessa pesquisa. Ao deparar-se com análise de diferentes empresas familiares, por consequência cada empresa terá seus fatores de sucessão em detrimento da cultura, missão, visão e valores e outros. Sendo assim os resultados foram satisfatórios, pois retomou ao problema e atingiu ao objetivo geral e a todos os específicos propostos.

Quanto aos objetivos específicos foram todos alcançados com êxito, pois foi apresentado todo o conceito de empresa familiar, definiu como é o processo sucessório, sucessores; apresentou um breve histórico da situação atual da empresa e mostrou os fatores que interferem na sucessão familiar na visão dos sucessores da empresa analisada.

Existem diversos fatores de um processo sucessório sejam eles positivos ou negativos encontrados na teoria. Dentre os diversos encontrados na teoria quinze foram selecionados para o questionário e nove foram assinalados sobre a visão dos sucessores mostrando que ocorre na empresa. Desses nove cinco mostraram maior relevância aos entrevistados que foram: mistura de interesses da

família com os da empresa, decisões divergentes entre pai e filho, lealdade dos empregados, falta de atitude diante dos desafios e poder centralizado.

Em relação as limitações deste trabalho foi um curto tempo para todo o processo de elaboração do trabalho. Limitação na aplicação ao questionário por conta da dependência da disponibilidade dos sucessores da empresa em análise.

Como sugestões para futuras pesquisas é fazer na mesma linha de problema só que usar a visão de vários sucessores de outras empresas e comparar se saem os mesmos resultados ou se tem alterações.

Para finalizar, espera-se que deste trabalho outros pesquisadores apliquem mais conhecimentos e para os interessados no tema busquem aprofundamentos nos estudos de processo sucessório ou nos fatores encontrados nesse processo. Talvez encontrando uma forma de minimizar os fatores negativos do processo sucessório que afetam as empresas.

REFERÊNCIAS

- ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares. Disponível em:
<<http://www.ead.fea.usp.br/semead/3semead/Resumos/Art002.htm>>. Acesso em:
15 de abr. 2013
- BORNHOLDT, Werner. *Governança na empresa familiar*. implementação e prática. Porto Alegre. 2005
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991
- FRITZ, Roger. *Empresa familiar*. A sustentação da visão, dos objetivos e da atuação empreendedora. São Paulo: Makron, 1993.
- SILVA Junior, Annor da. *Poder e sucessão*: Ascensão, declínio e falência de uma gestão familiar em uma empresa capixaba. V.10, n.26, 2003.
- RIZZO, Esmeralda. O problema de sucessão e profissionalização na empresa familiar. Revista Uniclar, 2000.
- SILVA, Anielson Barbosa da; ROSSETO, Carlos Ricardo. Os conflitos entre a prática gerencial e as relações em família: uma abordagem complexa e multidimensional. Vol.14, n.1. Curitiba: Revista de Administração Contemporânea, 2010.
- LEONE, N.M. de G. A sucessão não é um tabu para os dirigentes da P.M.E. Anais do XV ENANPAD. Belo Horizonte, v.7, p.243-257. 1991.
- SPRUNGLI, R.R. Os dez pecados capitais das empresas familiares. IDORT, nº 567-568, p.18-21. mai./jun. 1979
- PALOMO, Katia Guimarães Sousa. *Laços de sangue na empresa*: entre a tradição e a modernidade. Ilhéus: Editus, 2002.

APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO COM OS SUCESSORES DA ACADEMIA ÁGUA VIDA

1-Fale um pouco sobre a história da empresa e como você a enxerga hoje no mercado?

De acordo com uma escala Likert (de 1 a 5) onde 1 para discordo e 5 para concordo assinale as questões abaixo.

	Concordo	Concordo em partes	Indiferente	Discordo em partes	Discordo
2-Você assumiu a empresa:					
Por ser o sucessor tinha que assumir					
Porque foi um desejo seu					
3-Na sua opinião ter um treinamento em todas as áreas de gestão da empresa melhora o processo de decisão?					
4-Foi percebida a necessidade de aprimoramento de conhecimento para o melhor desempenho da carreira.					

5-Na sua visão quais dos fatores abaixo afetam diretamente na sua gestão?

☐ Esforço e sacrifício dos membros da família.

☐ Lealdade dos empregados.

☐ Possibilidade de decisões rápidas

☐ Ter a visibilidade do patriarca para tranquilizar nas decisões da empresa.

☐ Nepotismo constante

☐ Falta de atitude diante dos desafios

- ☐ Poder centralizado
- ☐ Planejamento para a passagem da empresa para os herdeiros
- ☐ Misturar os interesses da família com os da empresa
- ☐ O patriarca relutar em entregar o poder
- ☐ Rivalidade entre irmãos
- ☐ Decisões divergentes entre pai e filho
- ☐ Contratar familiares incompetentes
- ☐ Não ter o comprometimento dos sucessores
- ☐ Crise de sucessão, liderança e de identidade.

6-Cite e explique dentre os fatores anteriores os fatores mais relevantes e que afetaram mais?